

第2部 経営論 第10章 雇用と労働をめぐる制度変化

著者	丸川 知雄
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	520
雑誌名	中国企業の所有と経営
ページ	373-411
発行年	2002
出版者	日本貿易振興会アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00012285

第10章

雇用と労働をめぐる制度変化

はじめに：中国企業の3機能

中国の企業は真の意味での企業ではないという議論がかつてあった（小宮〔1989〕）。すなわち、計画経済時代の中国の企業は、新しい製品やサービスを開発し、それを市場に売り込むという、市場経済における企業にとって必要不可欠な機能を備えておらず、単に政府が決めた製品を生産し、定められた販売先に売るだけなので、むしろ企業のなかの工場になぞらえるべき存在であるという議論である。しかし、逆に「工場」という言葉で中国の企業を捉えようとすると、企業内の党委員会や従業員住宅、福利施設など、工場という言葉からは抜け落ちてしまう数々の側面を中国の企業がもっていることに気づく。また、1990年代以降には新製品開発やマーケティングなどの機能を備えた企業らしい企業も増えてきた。

中国の企業がもつ数々の側面を全面的に捉え、かつ「工場」から「企業」へ脱皮する過程を連続的に捉えるためには、中国の企業は次の三つの機能をもつ社会組織として捉える必要がある（表1）⁽¹⁾。

中国の企業がもつ第1の機能は、経済的機能であり、これは生産、生産要素の調達、研究開発や営業といった活動を指す。計画経済時代から現在まで、中国企業は少なくとも生産の機能はもっていたし、経済的機能は常に企業の最も重要な機能でもあった。改革以後、経済的機能は次第に多様化し、しかも市場原理に基づいて行われるようになった。

表1 中国企業への機能的アプローチ

	主 たる 分 野		労働と関連する 領域
	改 革 以 前	現 在	
経済的機能	生産，生産要素調達	生産，生産要素調達，研究 開発，営業，投資，人材育 成	採用，報酬，作 業組織
社会的機能	住宅提供，教育，育児，従 業員福利，家族の雇用，娯 楽の提供	従業員福利，娯楽の提供， 一部の住宅提供	従業員福利，住 宅
政治的機能	党組織，政治学習	党組織，従業員代表大会	従業員代表大会

（出所）筆者作成。

第2が，社会的機能であり，これは従業員と家族の家族のために住宅，医療，教育などを提供することや，定年退職した元従業員とその家族に生活費や住宅，医療などを提供する機能を指す。つまり，これは日本では社会保障として行われていることとかなり重なる。近年，中国でも社会保障が整備されることにより，企業の社会的機能は縮小する傾向にある。

第3が，政治的機能であり，行政と党の末端組織としての機能を指す。企業内の党委員会，党・行政の組織，従業員代表大会などがその担い手である。政治的機能には，党・政府の方針を従業員に普及したり，従業員を動員したりする機能や，従業員の政治参加の機能も含まれる。

中国の企業に働く労働者にとって，企業は単に労働の対価として賃金を得るだけの場ではなく，日常生活の場であり，政治生活の場でもある。それゆえ，たとえば，労働者を動機づける手段も単に昇給や昇進だけでなく，住宅割当ての優遇や政治的出世など，企業の社会的・政治的機能を用いた動機づける手段が利用可能である。よって，中国の企業における雇用と労働を論じる場合には，企業の社会的機能と政治的機能を視野に入れなければならない。

本章第1節では改革前後の中国企業を，経済的機能，社会的機能，政治的機能の3側面からみたとき，そこにみられる制度変化を3点に要約する。第

2 節では、三つの変化の実態を我々が過去10数年の間に収集した企業データから例証する。そして第3 節では、これら三つの変化が企業の経済的機能に対してどのような影響を与えたのかを分析する。

第1 節 制度変化の3 側面

中国企業を社会組織としてみた場合、改革以降の雇用と労働をめぐる制度変化は以下の三つに要約できる。第1 に企業の社会的機能が後退し、経済的機能が豊富化するという変化である。第2 に、企業と労働者の関係が市場を媒介することが多くなること、すなわち市場化である。第3 に、企業内の制度化の進展である。

1. ゲマインシャフト的側面の後退とゲゼルシャフト化

1980年代に至るまで、中国の企業はかなり多くの社会的機能を果たしていた。典型的な国有企業では、企業は従業員住宅や福利施設の建設と維持、退職者への年金、従業員子女への教育などを行っていた。住宅、年金、良い教育の機会、1980年代当時はたとえ金があっても外部の市場では容易に買えなかった、労働者も企業に深く依存していた。

企業はまた従業員の子弟に就業先を与えるために数多くの別会社をもつことが多かった。それらの別会社は、従業員福利施設の運営や企業の生産における補助的な仕事、関連製品や全く無関係の製品の生産に従事したり、ときには企業の現場で正規の労働者に混じって働いていたりする。企業はそうした別会社を手助けするために、土地や建物、設備を無償で貸与したり、技術者を送り込んだり、資金や原材料を融通したりしていた (Byrd [1992: 347], 陳編 [1990: 202-203])。

さらに、企業はさまざまな行政の機能をもっていた。たとえば、従業員

が産む子供の数を目標以内に抑える任務も企業に対して与えられており、企業内には産児制限を担当する専門の部門もある。さらに、緑化課、環境保護課、計量課、司法課といった部署があつて、それぞれ政府の対応する部門から与えられる任務を執行する役割を負っている。また、党支部とその機構、たとえば政工部、宣伝部、組織部なども企業が抱えており、企業内における党の方針の徹底や企業内党組織の運営拡大に従事している(劉・楊[1987: 111], 木崎 [1995: 156])。

もちろん、中国企業は計画経済時代においても、生産計画を達成し、国家に利潤を上納するという経済的目標を追求する組織であり、その意味でゲゼルシャフト (Tönnies [1887]) の側面をもっている。だが、他方で企業が従業員とその家族に対して組織目的の達成の範囲でのみ関わってくるのではなく、社会的・政治的機能の面で従業員・元従業員とその家族の生活全般に関わっていることは、中国の企業がゲマインシャフトとしての側面も色濃くもっていることを示している。

こうしたゲマインシャフトとしての特徴は、学校、政府機関など都市を構成する「単位」すべてに共通しており、中国の「単位」はすべてゲゼルシャフトとゲマインシャフトの両面をもっているといえる。「単位」には必ず共産党の組織があり、人事と政治の面から組織を支配している。「単位」のゲマインシャフトの側面は、中国共産党による「単位」の党組織を通じた都市住民の政治・社会の管理と表裏一体の関係がある。

企業のもつこうしたゲマインシャフト的側面は、企業の経済的機能を高めるうえでは障害となる。なぜなら、企業の経済的機能を高めるためには、従業員間の競争を促し、経済的機能への貢献度に応じて報酬を与えるような仕組みを導入しなければならないが、競争や貢献に応じた報酬という原理は、ゲマインシャフトの原理とは鋭く対立するからである。また、企業が社会的・政治的機能を維持するためには、かなりの人員と資源をそこに割かねばならないが、そのコストは経済的機能からみれば非生産的な空費にすぎない。中国の企業が経済的機能を高めようと思えば、社会的・政治的機能を削ぎ落

とし、ゲマインシャフト的側面を拭い去らねばならない。

企業の社会的機能は1990年代の社会保障制度の構築や住宅制度改革などにより、企業から大幅に削ぎ落とされた。他方、政治的機能については、「単位」の党組織を通じた党支配という基本的構造には今のところ変化はみられない。ただ、1980年代半ばに企業の統治体制が「党委員会指導下の企業長責任制」から単なる「企業長責任制」に変わったことで、党組織の経済的意思決定における役割は少なくとも建前のうえでは後退した。党組織の役割は「党と国家の政策の遂行を保証・監督」し、企業の経済的機能を増進する役に徹するということになった⁽²⁾。ただ、今のところ都市住民の政治参加のルートとして「単位」を通じた参加以外のルートがないため、政治参加意識の高まりによって、企業の政治的機能がかえって活発化する可能性もないとはいえない。

2. 市場化

雇用と労働をめぐる中国企業の制度変化の第2点目は、企業と労働者の関係における市場化である。企業がどれぐらいの規模の雇用を行うか、誰を雇用するか、解雇、賃金全体の規模と個々の労働者への分配などについて決定する権限がかつては政府にあったのが、1980年代以降、徐々に企業の側に移っている。逆に労働者の側も、どの会社に勤めるか、どのような雇用形態を選ぶかなどについて自由に選択できることとなった。双方が自由に相手を選択しあう関係ができたということは即ち労働市場が形成されたことを意味する。

市場化は企業の社会的機能に関わる面でも生じている。従来従業員に無償ないしそれに近い値段で給付されてきた住宅や他の福利施設のサービスが、有料で販売されるようになった。

3. 制度化

雇用と労働をめぐる制度変化の第3点目は制度化である。

企業が雇用と労働をめぐるさまざまな自主権を手にした後、それまで政府のもの、国全体のものであった制度が、個別の企業のものとして改めて形成されることとなった。わかりやすい例として賃金体系をあげよう。中国の国有企業の賃金は1956年以来、政府が全国統一の基準をもとに地域差も加味しながら設定した「等級賃金制」と呼ばれる賃金体系を当てはめられていた。改革・開放以降、企業は賃金決定に関する自主権を得るようになったが、一般には旧来の政府が定めた賃金体系を企業の事情や戦略に合わせて改変し、独自の体系を作ることが多い。このような過程を企業内における制度化と呼ぶことができる。

労働に関わる範囲で企業内の制度をあげると、企業の新規採用の手続き、企業内の教育・訓練制度、昇給と昇格の制度、現場の作業組織、ジョブ・ローテーションの制度、明文化された組織規約、作業指示書、労働争議処理制度と調停委員会の設置などをあげることができる（Guthrie [2000: 48-56]）。企業における制度化は、一つには政府からお仕着せで与えられていた制度を企業独自の制度によって置き換える過程であるが、より多くの場合、それは制度の空白を埋める過程である。

改革・開放初期には、中国の企業における制度の空白が著しかった。1950年代に、中国の国有企業にはヒエラルキー型の管理組織、幹部・技術者と工人（労働者）という2大身分に分かれた階層構造と賃金体系が導入されたが、その後「大躍進」と「文化大革命」を経るなかで、こうした制度は骨抜きにされ、代わりに職場レベルでの自律的な労働慣行に置き換えられていった。たとえば、等級賃金制という賃金体系は名目的には存在したが、1957年から1976年までの20年間に行われた昇級は延べで労働者1人あたり0.9回でしかなかった（戴・黎 [1988]）ので、勤続年数1年の者と20年の者とが同じ賃金

という状態さえ現れた。熟練が賃金で評価されないので、熟練者ほど労働時間が短いという慣行が代わりに形成された。企業全体には生産計画が下達されてくるが、現場には計画やノルマがないため、生産計画が未達成になりそうになると党が政治的動員をかけて増産を促す「動員型なりゆき管理」が行われた（以上は李 [2000: 81-91] による）。

改革・開放初期の国有企業の内部がおよそこのようなものであったとすれば、企業にたとえ自主権が与えられたとしても、効率向上の効果は限定的だっただろう。市場化によって企業に外部からインセンティブ⁽³⁾がもたらされることとなるが、それを企業内の各部門や従業員に対するインセンティブに変換する制度がなければ、企業が外的インセンティブに反応して効率向上という効果を生み出すことは難しい。企業内の制度化は企業の経済的機能を高めるうえで必要なプロセスである。

4. 三つの制度変化の相互関連

ゲゼルシャフト化、市場化、制度化という3側面に、中国企業の制度変化をまとめてきたが、本章ではこの三つの変化をそれぞれ独立した変化として捉える。確かに企業を取り巻く環境が市場経済に転換することで、企業内部でのこれらの変化が促進されるものの、そうした変化は必然的とはいえない。たとえば、ゲマインシャフトは市場経済の発展にともなって消滅してしまうわけではない。小は家族から大はスペインのモンドラゴンや日本のヤマギシズムといった共同体に至るまで、市場経済のなかには数々のゲマインシャフトがその一員として存続している。また、市場経済の圧力が直接に企業内の制度化を促進させるのではなく、Guthrie [2000] が論じるように、企業経営者は政治・社会的圧力や市場化によって経済的不確実性が增大するなかで企業の正統性を保つための努力として制度化を進めるのである。

市場化とそれによって企業にもたらされる外的インセンティブ、すなわちいわゆる競争圧力が制度変化の一つの動因であることは疑いないが、他方で

企業のゲマインシャフト的側面の後退を促すさまざまな政策の圧力、たとえば住宅制度改革、社会保障制度の整備、党の性格の変化、また制度化に関しても、1986年の労働契約制、雇用、解雇、待業保険に関する条例から1995年の労働法に至るまでのさまざまな政策による改革圧力がなければ、これら2側面における制度変化も進まなかったと考えられる。以上のような推論に基づき、次節では制度変化の3側面をそれぞれ独立に起きた変化と捉え、変化の実態を報告する。

第2節 制度変化の実態

1. ゲマインシャフト的側面の後退

中国企業がもつゲマインシャフト的性格のさまざまな現れについて前節で述べたが、ここではとくに企業内福利施設、従業員子女の雇用、企業内の管理人員・サービス人員に焦点をあて、その変化を検討する。

(1) 企業内福利施設

ここでは三つの企業サーベイによって、中国企業における企業内福利施設の保有状況の変化を調べてみよう。第1は1988年に天津で300社の中小型企业を対象に実施したもの⁽⁴⁾、第2は1999年に四川省と江蘇省で主に国有企業を中心に100社で実施したもの⁽⁵⁾、第3に同じく1999年に郵送方式により中国各地の日系企業158社で実施したものである⁽⁶⁾。1988年のサーベイと1999年のそれとを単純に比較すると、概して1999年の方が各種福利施設の保有比率が低い(表2)。また、1999年の場合、施設を保有すると答えている企業でも、表2にみるように、実際にはすでに独立の企業として分離されている場合も少なくない。ただ、三つのサーベイは対象としている企業の規模や所有制の分布も異なるので単純な比較はできない。

表2 企業による各種福利厚生施設の保有割合

(%)

	託児 所	食堂	浴場	住宅	小学 校	中学 校	病院	娯楽 施設	平均従 業員数
1988年・天津	80	96	97	74	—	—	—	—	738
うち国有企業	97	100	100	89	—	—	—	—	948
1999年・江蘇/四川	33	81	62	87	15	12	45	27	1,306
うちすでに地方政府に 移譲したもの	0	0	0	—	2	1	1	0	—
うちすでに独立の企業 となったもの	11	22	7	—	5	3	10	5	—
1999年・日系企業	—	82	—	54	—	—	—	—	337

(出所) 1988年調査, 1999年国有企業等調査, 1999年日系企業調査を集計。

そこで第1, 第2のサーベイのデータを用いて, 企業の従業員規模や所有制の違いなどをコントロールしたうえで果たして福利施設の保有率が下がったどうかを検証するために, 福利施設保有の有無を被説明変数とするロジット・モデル⁽⁷⁾の推計を行った。福利施設を保有しているか否かを説明する変数として, (1)従業員規模, (2)企業の所有制, (3)1988年と1999年の調査時点の違いを表すダミー変数の三つを用意し, (3)で1988年の方が施設を保有している確率が有意に高いかどうかを調べたのである。(1)従業員規模についていえば, 企業内福利施設は一般に規模の経済性があり, 従業員数が多くなればなるほど施設をより経済的に保有できるので, 従業員数の増大につれて施設保有の確率は高まると予想される。(2)企業の所有制については, 国有企業の方がゲマインシャフト的性格が強いため, 保有確率は高く, 外資系企業, 私有企業, 郷鎮企業は, 比較の対象である都市集団所有制企業に比べて, 改革期に新しく伸びてきた企業であるため, 経済的目標を追求するのにより合理的な組織が作られる結果, 保有確率は低くなると考えられる。そして, ゲマインシャフト的側面が改革期に後退したとすれば, (3)1988年の方が保有確率が高く(1999年の方が保有確率が低く)なるはずである。

推計結果は表3に示したとおりで, 係数の符号はほぼ予想どおりである。

表3 福利厚生施設の保有に関するロジット分析の結果

	浴 場	託児所	食 堂	住 宅
説明変数	係 数	係 数	係 数	係 数
定数項	-0.31 (0.70)	-4.66*** (0.71)	-1.24* (0.75)	-0.63 (0.49)
従業員数	0.0011*** (0.00033)	0.0023*** (0.00040)	0.0025*** (0.00066)	0.0020*** (0.00045)
所有制ダミー（参照対象：都市集団所有制企業）				
国有	-0.13 (0.66)	1.40*** (0.46)	1.19* (0.65)	1.26*** (0.33)
外資系	-3.24*** (0.82)	-4.59*** (1.57)	-0.88 (0.74)	-0.36 (0.59)
私有	-1.67* (0.94)	-2.01* (1.14)	-0.24 (0.85)	1.65** (0.84)
郷鎮	-2.52*** (0.76)	-2.83*** (0.56)	-1.57*** (0.60)	-0.73* (0.44)
時間ダミー（参照対象：1999年）				
1988年	3.69*** (0.55)	4.95*** (0.56)	2.89*** (0.59)	0.19 (0.39)
尤度比LR	117.13***	269.98***	78.72***	93.84***
McFadden R ²	0.36	0.53	0.30	0.22
観測数	400	400	400	400

（注）（1） かつこ内は係数の標準誤差を表す。***は $P<0.01$ ，**は $P<0.05$ ，*は $P<0.1$ を表す。

（2） 国有ダミーは国有企業，国有独資，国家資本支配・資本参加企業るとき1，それ以外は0，外資系ダミーは外資系企業の場合1，それ以外は0，私有ダミーは私有企業とその他の場合1，それ以外は0，郷鎮ダミーは郷鎮企業の場合1，それ以外は0，参照対象は都市集団所有制企業である。

（出所） 1988年調査，1999年国有企業等調査から計算。

問題の(3)時間ダミーだが、浴場、託児所、食堂については1988年の方が保有確率が有意に高く、企業が福利施設をもたなくなる傾向があることが明らかになった。住宅については保有確率が1999年の方が有意に低くなっているとはいえないが、住宅保有の中身が大きく変わっている。1999年のサーベイで住宅を保有していると回答した企業は87%に及んだが、うち93%の企業では従業員に住宅を割引価格で売却する住宅改革がすでに着手され、実際に企業が保有している住宅のうち平均87%がすでに売却されている。従業員に売却された住宅の場合でも企業が部分的な所有権をもっているのです。こうした調査では企業は「従業員住宅をもっている」と回答するが、住宅の所有権は従業員に移りつつあり、企業が住宅を丸抱えする状態ではすでになくなっている。

(2) 従業員子女の雇用

中国企業のゲマインシャフト的側面を示す例として、企業が別会社を設立・援助して従業員の家族の就業先を確保していたことを紹介した。それと同様に企業のゲマインシャフト的側面を表す制度として、「子女交替」と「内部募集」というものがある。両者とも、1970年代末に農村から帰還した従業員子女に仕事を割り当てるために始められた制度で、前者は現職の従業員が早期退職する代わりにその子女を企業に採用することを認めるもの、後者は従業員子女に限定して新規従業員を募集するというものである。両者はいわば縁故採用を公認する制度なので、労働力の質低下などさまざまな弊害があるとして1986年に出された「国营企業の労働者採用暫定規定」のなかで廃止すべきと定められている。しかし、実際には従業員への配慮から1986年以降もこの制度を続けている企業が少なくない。

前述の1988年の天津における300社調査によれば、国有企業の47%が子女交替を実施していると回答し、また1990年に江蘇省で行った300社の調査⁽⁸⁾では、国有企業の38%で子女交替を、4%で内部募集を実施しているとの回答だった。

表4 子女交替の実施に関するロジット分析の結果

	子女交替の実施
説明変数	係数
定数項	-2.11*** (0.61)
企業の年齢	0.023** (0.009)
従業員数	0.00011 (0.00016)
所有制ダミー(参照対象：都市集団企業ほか)	
国有	-0.33 (0.24)
外資系	-2.88*** (1.05)
郷鎮	-1.65*** (0.34)
時間ダミー(参照対象：1990年)	
1988年	1.53*** (0.57)
地域ダミー(参照対象：南京市)	
蘇州	-1.38 (0.91)
無錫	0.79 (0.65)
常州	0.63 (0.75)
南通	2.18*** (0.62)
尤度比LR	162.35***
McFadden R ²	0.22
観測数	594

(注) (1) カッコ内は係数の標準誤差を表す。

は $P<0.05$ 、*は $P<0.01$ を表す。

(2) ダミー変数の意味は表2に同じ。

(出所) 1988年調査、1990年調査から計算。

子女交替がこの二つの調査時点の間で減りつつあるのかどうかを検証するために再びロジット分析を行ってみよう。まず子女交替の有無に影響を与える要素として、企業の歴史の長さ、企業の所有制、企業の従業員規模、地域などを想定する。一般には企業の歴史が長くて、高齢の従業員が多い場合に子女交替は発生しやすいと考えられる。また、従業員規模が大きいほど数多くの従業員を採用するなかで子女交替も実施する確率が高くなると考えられる。また地域の労働需給に応じて子女交替の発生率も異なるだろう。推計結果は、表4のとおりで、企業の歴史が長いほど子女交替を実施する、外資系企業と郷鎮企業が集団所有制企業に比べて子女交替の実施確率が低い、従業員規模にかかる符号は正であるが有意ではない、といった事実がわかった。そして1988年ダミーにかかる係数が有意にプラスであることから、1988年から1990年の間に子女交替の制度は次第になくなりつつあったことが推測できる⁽⁹⁾。

以上の観察結果は、企業の従業員採用において制度化が進み、コネ（「関係」）の重要性が低下しているとのGuthrie[2000]の観察とも符合する。Bian[1994]が1988年の調査に基づき、企業に対する国家官僚制の統制が弱まるとともに雇用におけるコネの重要性が高まっていると論じたのに対して、Guthrie[2000]は1995年の調査に基づき、国家官僚制が後退する一方、企業内部の官僚制が形成されて制度化が進んだため、従業員採用においても公式化された手続きが確立され、コネの重要性が低下していると主張した。おそらく以上の二つの観察はいずれも正しく、1980年代の時点ではコネがよく使われていたが、1990年代に入るとコネの重要性が低下したのであろう。その背景としては、子女交替という制度が1986年までは公認され、その後公式には認められなくなったこと、および市場経済化のなかでより優秀な人材を集める必要性が高まったことがあげられよう。

(3) 企業内の管理人員・サービス人員

企業のゲゼルシャフト化が進み、その社会的・政治的機能が後退するにつれ、そうした機能を果たすのに割かれていた人員も減少するだろう。上述の企業サーベイにおいては、企業内の「管理人員」と「サービス人員」の数をたずねているが、「サービス人員」は企業の社会的機能を担う人員とほぼ同一視できるし、「管理人員」は政治的機能、社会的機能を担う人員を含んでいる。「管理人員」と「サービス人員」の比率の平均値を示したのが表5である⁽¹⁰⁾。国有企業、集団所有制企業の方が外資系企業、郷鎮企業、私営企業などに比べてこうした人員の比率が概ね高いという傾向がまずみとれる。また、管理人員の比率は年次ごとの変化がさして顕著ではないが、サービス人員については1999年の調査で大幅に減っている。

管理人員やサービス人員の比率が年代とともに下がっているのかどうか検証するためにこれらの人員の比率を説明する回帰分析を行ってみた（表6）。まず、管理人員については年を追うごとに比率は下がるどころか、有意ではないものの若干の上昇傾向もみえる。また、従業員規模が拡大するにつれて

表5 従業員総数に占める管理人員・サービス人員の比率
(%)

管理人員比率	国 有	集団所有	外資系	私営他	郷 鎮
1988年天津	12.2	11.4	13.4	6.4	5.9
1990年江蘇	11.0	11.1	9.5	7.9	9.1
1999年江蘇・四川	12.3	11.8	8.9	10.9	—
うち江蘇のみ	11.8	15.7	—	10.1	—
1999年日系企業	—	—	13.5	—	—
サービス人員比率	国 有	集団所有	外資系	私営他	郷 鎮
1988年天津	7.7	8.3	3.7	3.2	4.8
1990年江蘇	7.8	6.5	7.1	5.7	5.4
1999年江蘇・四川	3.8	1.1	0.7	1.6	—
1999年日系企業	—	—	4.1	—	—

(出所) 1988年調査, 1990年調査, 1999年国有企業等調査, 1999年日系企業調査から集計。

表6 管理人員比率, サービス人員比率に関する回帰分析

被説明変数	管理人員比率		サービス人員比率	
	係 数	t 値	係 数	t 値
切片	11.99***	27.84	7.05***	17.79
従業員数	-0.00098***	-5.40	0.00034**	2.04
所有制ダミー				
国有	1.01**	2.16	0.19	0.45
外資系	-0.52	-0.64	-1.66**	-2.20
郷鎮	-2.92***	-5.82	-2.03***	-4.38
私営他	-2.98**	-2.46	-2.34**	-2.09
年次ダミー				
1988年	-0.15	-0.36	0.27	0.69
1999年	0.72	1.15	-4.09***	-7.12
観測数	698		698	
自由度補正済みR ²	0.12		0.13	

(注) (1) 推計方法はOLS。

(2) 所有制ダミーの参照対象は都市集団企業, 年次ダミーの参照対象は1990年。

(出所) 1988年調査, 1990年調査, 1999年国有企業等調査から計算。

管理人員比率は下がっている。一般に、企業の従業員数と管理人員・サービス人員の比率との関係については二つの相異なる効果がありうる。一つは従業員規模の増大とともに、管理や企業内サービスの仕事に規模の経済性が働くことによって、比率が次第に下がるという効果である。他方で、企業規模の拡大とともに内部での情報伝達の複雑さが増し、かえって管理の仕事が増えたり、また、福利施設の保有確率が高まるので、それらで働く人の比率も増えるといった効果も考えられる。表6の結果から、管理の仕事には規模の経済性の方が規模の不経済性よりも強く働いていることがわかる。

一方、サービス人員については、1988年、1990年に比べて、1999年の方が比率が明らかに下がった。また、従業員規模が上がるにつれてサービス人員比率が高まるという規模の不経済性がみられる。所有制に関しては、大方の予想どおり国有企業では管理人員、サービス人員の比率が高く、外資系企業、郷鎮企業、私営企業などでは低いという結果になっている。

以上の結果をまとめると、企業のゲマインシャフト的側面が後退したことはサービス人員比率の急減という形で現れている。他方、管理人員比率については下がっていると下がっていないともいえないが、これは企業のゲマインシャフト的側面からくる管理の仕事は減る一方で、後に述べる企業内の制度化の進展によって管理の仕事が増えたため両方の効果が相殺された結果かもしれない。

企業内福利施設、従業員子女の雇用、管理人員・サービス人員の比率という数量的に把握しやすい指標によって中国企業のゲマインシャフト的側面の後退についてみてきたが、企業の政治的機能の変化については我々のデータでは分析できなかった。

2. 市場化の進展

企業と労働者の関係の市場化のなかでも、ここではとくに雇用関係における市場化について検討する。雇用関係の市場化は、労働者採用方法、雇用形

態、雇用範囲の三つの側面からみることができる。この3側面における制度の変化についてまず大まかに振り返っておこう。

企業の労働者採用に対して政府が関わり始めたのは、新中国成立間もない1950年に政府が企業に対する職業紹介を統一的に始めたのが皮切りで、当初は失業者救済の意図があった。その後、民間企業を含め、政府が労働者を企業に対して割り当てていく範囲が徐々に拡大し、1955年には企業の自主的な採用が認められなくなり、1957年には解雇の自由も認められなくなった。さらに、1966年からの文化大革命の期間中にきわめて硬直的な雇用制度が定着した。すなわち、企業には採用や解雇の権限はなく、労働者はもっぱら政府が企業に配分し、労働者はみな固定工として企業と終身の雇用関係を結ぶというものである。1980年以降、こうした制度の改革が着手され、まず新規採用の労働者については、企業と労働者の間で（通常は期間を限定して）労働契約を結ぶ契約工の制度が徐々に広まっていった。1986年以降、国有企業で新規採用する労働者については一律に契約工とすること、新規採用は公開募集によることが定められ、1992年の「国有工業企業経営メカニズム転換条例」のなかでは、採用の時期、条件、方式、人数について企業が自主権をもつということが明記されている。ただ採用の地理的範囲については、同じ市内であれば企業の自由だが、他の都市や、農村からの雇用については各省政府の規定に従うとしており、企業の自由に一定の枠がはめられている。

(1) 労働者採用方法の変化

労働者の採用については、政府からの配分という旧来の制度から企業の自主採用へと転換しつつある。企業がどのような方式で労働者を採用しているかについてのサーベイの集計結果は表7に示したとおりである。1988年の天津での調査と1990年の江蘇省の調査とでは同じ所有制の企業でも採用方法に大きな違いがみられる。1988年の調査では、国有企業のうち政府からの配分によって労働者を雇用していると回答した企業が82%に達したのに対し、1990年の調査では20%にとどまっている。ただ、政府から雇用数についての

指標（計画）を与えられ、その範囲で採用しているとする国有企業は後者においてもなお高い割合に達するので、政府から何らかの規制を受けている国有企業の割合はなお76%に及んでいる。

1992年に国有企業に対して雇用に関する自主権を与えるという条例が出た後の状況については同様のサーベイで比較することはできないが、個別の企業調査でみるかぎり政府からの規制や干渉は1992年以降もまだ完全には払拭されていなかった。たとえば、鞍山鋼鉄公司の場合、地元の鞍山市において他に大きな雇用先があまりないので、地元政府が最低何人は採用するようにと干渉してくる。また、他の企業では、企業が労働者を採用する際に、地方政府の労働局から採用枠をもらう手続きや労働局が運営する「労働力市場」や「職業紹介センター」といった関連団体での手続きが必要だと述べていた。そして労働局が企業に労働者の採用を認める際に、交換条件として待業青年の採用を義務づけたり、土地収用工⁽¹¹⁾を押しつけられるケースがあるとい

表7 一般労働者の採用方法

(%)

	政府の 配分(a)	企業が 独自に 採用(b)	労働服務 公司から の紹介(c)	国家からの指標 に基づき企業が 自主採用(d)	(a), (d)の いずれか
1988年天津					
国 有	82	18	—	57	97
集団所有	79	28	—	35	93
外 資 系	13	100	—	7	20
私 営	0	100	—	0	0
郷 鎮	0	100	—	0	0
1990年江蘇					
国 有	20	31	36	64	76
集団所有	9	50	49	38	44
郷 鎮	0	85	14	5	5
外 資 系	5	62	29	24	29

(注) 各選択肢を選択した企業数の割合。

(出所) 表4に同じ。

う。また、1996年にOECDと中国社会科学院経済研究所が実施した国有企業サーベイにおいては37.6%の企業が雇用の自主権をまだ獲得していないとし、48.5%の企業が解雇の自主権をまだ獲得していないとしていたこと（和田 [1997]）も、国有企業が雇用において地方政府の干渉を受けていることの反映であろう。

（2）雇用形態

1980年代初頭時点での国有企業や集団所有制企業においては、企業の個別の事情とは無関係に、労働者はすべて終身雇用の固定工であった。これは企業にとっては経営状況の変化に合わせた雇用調整を困難にし、解雇という究極的な規律づけの手段を失わせる点で、また労働者にとっては転職によってより高い収入や自分により適性のある職につく機会を失わせる点で不利な制度であった。そこで、1986年から新規採用者に対する契約工制度の導入、さらに1992年頃からは徐々に現職の労働者に至るまで全員を契約工に変える改革が始まった。最終的には1994年に制定された「労働法」のなかで労働契約の締結が全企業に義務づけられたことで、すべての労働者が契約工となることになった（王・龔編 [1994]）。しかし、「契約工」の中味はむしろ多様化しており、契約期間を区切るもの、無期限のもののいずれもありうると労働法では規定している。

以上のような、雇用形態の転換過程を調査結果から見てみよう（表8）。1988年の時点では、1986年からは国有企業での新規採用に関しては一律に契約工とすることが定められたことを反映して国有企業における契約工の比率は1～25%の間に分布している。他方、都市集団所有制企業では回答した企業の77%までが従業員は全員固定工だと答えており、この時点では労働契約制がほとんど浸透していなかったことがわかる。郷鎮企業、外資系企業、私営企業では契約工や臨時工の比率は高いが、企業間のばらつきも大きい。

1990年になると、国有企業、都市集団所有制企業ともに契約工の比率が大幅に高まり、それとともに臨時工の比率も高まっている。1999年の調査では

表8 労働者の雇用形態別内訳

(%)

	従業員数に対する比率(%)			標準偏差		
1988年天津	固定工	契約工	臨時工	固定工	契約工	臨時工
国有	91.0	6.8	0.4	9.6	6.8	1.9
集団所有	97.4	1.9	0.3	9.3	13.7	2.0
郷鎮	74.4	21.0	2.5	44.9	41.4	24.8
外資系	39.9	53.7	14.3	29.3	31.7	8.9
私営	59.8	28.9	4.0	36.2	33.6	7.3
1990年江蘇	固定工	契約工	臨時工	固定工	契約工	臨時工
国有	71.9	18.6	8.6	13.6	9.6	10.7
集団所有	73.3	20.5	6.6	25.3	21.4	15.3
郷鎮	64.3	24.8	10.2	39.5	37.7	22.5
外資系	41.9	39.5	17.2	31.6	31.2	25.1
その他	63.4	24.4	12.2	55.0	42.3	12.8
1999年江蘇・四川	正式工	臨時工	その他	正式工	臨時工	その他
国有独資	93.2	6.6	0.5	16.1	16.0	2.7
国家資本支配・資本参加	92.4	6.6	0.8	15.3	15.4	2.7
その他	93.0	6.4	0.0	14.6	14.6	0.1
1999年日系企業	90.2	12.8	1.4	16.0	37.7	8.7

(注) 臨時工を従業員数に入れていない企業、上記3種以外の区分があるらしい企業などがあるため、3種の雇用形態の合計は100%に必ずしも等しくない。

(出所) 表5に同じ。

すべての労働者が契約工となったことをふまえて、正式工として一括して調べた。この調査で注目されるのは、正式工と臨時工の比率に関して、所有形態による違いがあまりみられなくなり、むしろ標準偏差の拡大が示すように、同じ所有制の企業間でのばらつきが大きくなったことである。また、この調査では正式工と臨時工のそれぞれに占める都市戸籍の労働者と農村戸籍の労働者の比率もたずねているが、正式工のうち都市戸籍の者が96%、臨時工のうち農村戸籍の者が69%となっており、都市戸籍の者は正式工、農村戸籍の者は臨時工という色分けが鮮明である⁽¹²⁾。

所有制ごとの違いよりも、企業間の格差の方が大きいということは、企業

の外からの政策や制度によって雇用形態が影響される時代がひとまず終了し、各企業自身の事情や方針に基づいて雇用形態が決まる時代になったことを意味している。

もともと新規採用の労働者を一律に期間限定の契約工とする、という1986年の政策はやや極端すぎるものであった。一般に企業には10年、20年といった長期間の安定した雇用関係を前提に幅広い熟練を積む基幹的な労働力が多かれ少なかれ必要である。他方で、企業内には数週間の実習で1人前の生産性に到達し、長期間勤めつづけてもそれ以上の伸びが期待できず、むしろ年齢とともに生産性が低下するような職種も存在する。後者のような職種では労働契約の期間を1年ないし数年で区切ることが企業にとっても労働者にとっても有利であろうが、前者のような労働力に対しても労働契約を一定の期限付きとすることを押しつけるのは無理がある。また、企業のなかでも、長期雇用と短期雇用が占めるべき比率は産業によって、また企業によって異なり、アパレル縫製工場などでは短期契約の労働者が多くなるのに対して、機械産業では中長期契約の労働者が多くなるだろう。そう考えると、従業員の9割以上が固定工というのも異常ならば、全員を期間限定の契約工に変えてしまうというのも極端である。固定工制度の打破という目標がとりあえず達成された今は、企業によって雇用形態が多様化する時代に入ったといえる。

(3) 労働市場の広域化

労働者の採用方法が政府による配分から企業独自の公開採用に変わったことで、労働者は自分の労働を誰に売ってもよく、企業は誰から労働を買ってもよい労働の自由市場が成立する。ところが、これと鋭く矛盾するのが国民の移住の自由を制限する中国の戸籍制度である。戸籍が現住地にないと住宅の確保や子女の教育などさまざまな市民的権利を制限されるため、戸籍制度が地域を越えた労働移動の障害となっている。加えて、こうした障害を背景として、地方政府の労働部門が地元以外からの労働者の雇用に対してさまざまな制限を課している。たとえば、北京市は市外出身者が就くことのできる

職種を細かく規定することで、市外出身者が北京市民の労働市場を攪乱しないようにしている。また、大連市や青島市は市外出身者を雇用する企業に対して「都市容量増加費」という一種の税金を課している。これは市内の労働市場に対する一種の「保護関税」であろう。我々が1999年に中国各地の日系企業158社を対象に行ったサーベイでも、65社（有効回答の42%）が地元政府から雇用に関して何らかの指示や依頼を受けると回答し、うち59社はなるべく地元から雇うようにとの指示・依頼を受けると答えた。このように、中国の労働市場は各市ごとに関税障壁、非関税障壁によって分断されているため、賃金も各都市間と、都市・農村間で均一化せず、生産性によっては説明できない大きな格差が存在する（丸川 [1997]）。

こうした関税障壁や非関税障壁が設けられるのは、逆にいえば地域を越えた労働移動を求める圧力が企業の側にも労働者の側にも強いからである。実際、数年間に限定して移動してくるようないわゆる出稼ぎ者にとっては、子女の教育が困難といった問題はあまり重要でないため、戸籍制度も移動に対する大きな障害とはならず、すでに大規模な労働移動が発生している。また、住宅は今では金に糸目をつけなければ見つけることはできるので、雇い主の側がその負担を厭わなければ克服できる障害である。こうして労働市場の両極、すなわち数年以内ぐらいの期間限定の出稼ぎ労働者が担うような非熟練労働の部分と、雇い主が高負担を厭わないような技術者、技能者の部分とにおいて労働市場の広域化が進んでいる。広東省の珠江デルタ地帯などはまさにそうした部分における労働の自由貿易によって高度成長を成し遂げており、それに学ぼうとする地域も今後増えてくる可能性がある。

雇用範囲に関する調査結果をみると（表9）、1990年から1999年の間に一般労働者の雇用範囲はほとんど広がっていないが、技術者については相当に広がっていることがわかる。ここから、少なくとも技術者に関しては広域的な労働市場が形成されつつあると推測できる。さらに、新卒の技術者が広域的に流動しているのみならず、ある程度経験を積んだ技術者の流動も広がっている。1990年の江蘇省の調査では、技術者を高給で外から引き抜いたり、

表 9 従業員の雇用範囲

	一 般 労 働	技 術 者
1990年江蘇		
国有	1.7	2.1
集団所有	1.4	1.7
郷鎮	1.3	1.3
外資系	1.6	1.8
1999年四川・江蘇・国有など	1.7	2.8
1999年日系企業	1.9	2.5

(注) 雇用範囲を「すべて市内」「市内が主」「省内が主」「全国範囲」から選択する設問に対する回答を要約したもの。それぞれを選択した企業数に1点から4点までのウェイトをつけて平均をとった。

(出所) 1990年調査、1999年国有企業等調査、1999年日系企業調査から計算。

兼職で来てもらうことは主に郷鎮企業にみられた現象であり、郷鎮企業の18%が前者を、43%が後者を行っていると回答していた。だが、国有企業の場合は政府からの技術者の配分を待つとした企業が64%、内部で育成と答えた企業が68%で、政府からの配分によって新人を雇い、それを内部で育成するのが典型的パターンだった。技術者を他から高給で引き抜く、兼職で来てもらうと回答した国有企業はそれぞれ2%、9%にすぎなかった。だが、1999年の調査だと、28%の国有企業が技術者は「外部からの引き抜きが主」ないし「すべて外部からの引き抜き」と回答しており、国有企業もかつての郷鎮企業のように技術者を積極的に外部から引っ張ってきていることがわかる。

3. 制度化の進展：賃金制度

改革期において形成された企業内の制度としては、前述した労働調停制度などさまざまな制度をあげることができるが、我々の企業サーベイからある程度系統的にデータが取れるのは賃金の制度のみなので、ここではもっぱら

賃金制度の変遷を跡づけたい。

(1) インセンティブ体系としての賃金制度

具体的な変遷の記述に入る前に、なぜ賃金の問題が前項（「市場化の進展」）には入らず、「制度化の進展」の一項目としてあげられているのか説明が必要である。一般的な理解によれば賃金とは労働の価格なので、賃金の決定権が政府から企業に移ったという改革期の変化は、財価格の決定権が政府から企業に移ったのと同様に市場化の一側面として捉えられる。だが、現実には賃金が一般の財価格やサービス価格と同じようにある明確に定義された量に対する対価として支払われるケースはむしろ例外的であり、同じ買い手（雇い主）が同一の量（労働時間）に対して、労働者によって、また同じ労働者でも時期によって異なる対価が支払われることがむしろ通例である。賃金が一般のサービス価格と同様に支払われるのは日雇い労働のようなケースに限られており、長期的な雇用関係に入る場合には、賃金は労働量とはある程度独立に決定される。この場合、賃金は労働者が企業に対して行うサービスに対してその都度支払われるものではなく、むしろ企業が市場から得る収入のなかから各労働者に分配されるものである。分配に際しては、企業は労働者の努力を引き出すこと、怠業を防止すること、熟練の深化、相互競争や相互協力などを考慮した分配をする。この背景には企業が労働者による労働の量と質を完全にはモニタリングできないという事実が伏在しており、そのために賃金が単なる対価ではなく、インセンティブとしての意味合いを帯びるのである。出来高払い賃金のように一見すると労働サービスに対する対価として支払われているかにみえる賃金であっても、企業の収入からの分配という性格は変わらず、むしろこれもインセンティブとして理解すべきものであろう⁽¹³⁾。

(2) 賃金制度の変遷

前に述べたように、改革以前の中国企業においては等級賃金制と呼ばれる

賃金体系がとられていた。これは制度としては経験と熟練に基づいて昇級していく仕組みであり、最低給と最高給の間には3倍の格差があつて、インセンティブ体系として機能しうるものであつた。ところが、改革以前には20年も昇級が行われない、仮に昇級が行われる場合でも熟練度に応じてではなく在職年数に応じて行うなど、等級賃金制を骨抜きにすることが行われていたので、実際にはインセンティブとして機能しなかった。

さらに、等級賃金制の制度自身の問題として、賃金体系の設計、昇級の時期と人数が企業によってではなく政府によって行われたので、個別企業の事情や経営者の判断に基づいたインセンティブ体系の設計ができないという問題があつた。

そこで改革以降の賃金制度の改革は、等級賃金制に本来の姿を取り戻すこと、および旧来の等級賃金制に付加する形で、企業が独自の判断で配分できる賃金を設けることから始まった。1977年、1979年、1983年と立て続けに昇級（すなわち政府が全国の国有企業に対して一斉に昇級枠を与えること）が行われ、それまで昇級が停止されていた等級賃金制に昇級が回復された。この数年間に企業や国家機関の従業員は平均して2回ぐらいの昇級をした。また、昇級の対象となる従業員は熟練や貢献によって選定すべきだとの政府の通達が出され、昇級がインセンティブとなるよう配慮された。さらに1978年には企業が独自の判断で従業員に配分できる奨励金をコストの一部として計上できるようになり、1980年からは企業のあげる利潤から一定比率を留保して、それを従業員に配分できるようになった。留保された利潤は、奨励金（ボーナス）として従業員に支給される場合もあれば、それを原資にして従業員の昇級を行う場合もある。後者は、政府からの昇級枠を得るのではなく、いわば企業の判断により企業自身の負担で昇級を行うものであり、こうしたやり方で仮昇級を行って、従業員が数年間良好な勤務成績を残せば本格的な昇級をするという運用方法がとられる。こうしたやり方を「浮動昇級」ないし「浮動賃金」⁽¹⁴⁾と呼ぶ（徐ほか編 [1989]）。

改革期にはさらに多様な賃金制度が登場した。各労働者の生産量、品質、

材料の消耗などによって賃金を変動させる出来高払い給（「計件工資」）、企業内の各持ち場・職務ごとの労働強度を測定して定められる職務給（「崗位工資」）、そして労働者の能力を測定して定められる職能給（「技能工資」）、職務給＋職能給＋年功給＋各種手当＋効率給（奨励金）という五つの部分から構成される構造賃金制（「結構工資制」）などが各地の企業によって採用された⁽¹⁵⁾。だが、これらは必ずしも旧来の等級賃金制を代替したわけではなく、むしろ等級賃金制を補完する形で導入された場合も少なくなかった。だが、1990年の中国共産党中央が出した「第8次5カ年計画に関する提案」のなかで「次第に職務職能賃金制（「崗位技能工資制」）を主な形式とする内部分配制度を実施する」と提案して以降、等級賃金制に替えて職務職能賃金制を採用する動きが広まった。職務職能賃金制は、職務給と職能給を基本賃金部分とする賃金制度であり、構造賃金制と内容は基本的に同じである。旧来の等級賃金制との決定的な違いは企業内の各持ち場の労働強度と労働者の能力とを企業が独自に評価して賃金体系を作ることである。企業が自主的に内部の賃金体系を作るという原則は1994年の「労働法」においても確認された。

ただ、国有企業に分配に関する自主権を与えると、従業員への分配を無制限に拡大し、国家や資本に対する分配を浸食するのではないかという懸念は常に存在し、実際従業員への分配の拡大が国有企業の業績悪化の重大な要因となっているという議論は中国の内外に存在する（たとえば戴・黎 [1988]、南・本台 [1995]）。そうした過剰分配を防ぐと同時に、企業に税と利潤の増大を促すという目的で、企業の賃金総額の増加を、何らかの経済効率の指標に比例して認める制度が1985年に導入された。「経済効率」を表す指標としては企業が納める利潤と税の合計額が選ばれることが多いが、生産量など他の指標を使うこともある。経済効率指標が1%成長するごとに賃金総額を0.7%増やす、という形で運用される。この賃金総額と経済効率のリンク制度は事務作業が繁雑であったうえに、当時は賃金に対する他の規制に屋上屋を架すようなものでもあったので、それほど多くの国有企業には普及しなかったという説もある（徐ほか編 [1989: 127]）が、筆者らが1988年に天津で

行った企業調査では過半数の国有企業で採用されていた。その後、1992年の「国有企業経営メカニズム転換条例」のなかでは、政府は賃金総額に対する新たな管理方法を示した。それは「二つの以内」原則というものであり、賃金総額の伸び率を経済効率（利潤・税金額）の伸び率以内に、実質賃金の平均成長率を労働生産性の成長率以内に抑えるという原則である。旧来のリンク制度のもとでは、毎年企業と政府との間でリンクする比率などを決めたが、「二つの以内」原則のもとでは、3～5年の期間をとり、利潤・税金額などの見通しを基に賃金総額の伸び率を確定することになった（労働部工資研究所編 [1994: 90-93]）。もっとも、賃金総額と経済効率の伸びとを一定比率でリンクするというやり方で「二つの以内」の規制をクリアすることは可能であり、実際、後にみるように1992年以降もリンク制度は大多数の公有企業で維持されている。「二つの以内」原則は従来のリンク制度を代替するものではなく、むしろより包括的な規制として捉えられる。すなわち、それまでリンク制度のなかに規制とインセンティブの両面がないまぜになっていたものが、規制である「二つの以内」原則と、インセンティブであるリンク制度とに分かれたのである。

(3) 賃金制度の実態

賃金制度の基本的な枠組みは以上のとおりであるが、実際の企業では賃金制度はどのように移り変わってきたのだろうか。

企業サーベイによると、1990年の時点では、国有企業の96%、集団所有制企業の75%が等級賃金制を採用しており（表10）、この時点では等級賃金制が公有企業の間ではかなり普遍的であったことがわかる。ただ、等級賃金制のみの企業は30数%にとどまり、等級賃金制と浮動賃金を組み合わせたり、企業内の職種によっては出来高払い制を導入するというように他の賃金制度と組み合わせるケースが多かった。他方、郷鎮企業では出来高払い制を採用する割合が非常に高く、外資系企業は公有企業と郷鎮企業の間隔的な特徴を示している。

表10 各種賃金制度の採用率

(%)

	等級賃金 を採用	等級賃金 のみ採用	等級賃金 + 浮動賃金	出来高賃 金を採用	職務給を 採用	職務職能 給を採用
1990年江蘇						
国有	95.6	35.6	31.1	24.4	22.2	—
集団所有	75.0	32.5	15.0	38.8	20.0	—
郷鎮	24.5	10.6	1.3	71.5	23.8	—
外資系	47.6	14.3	9.5	52.4	23.8	—
1999年江蘇・四川／国有	36.1	21.7	1.2	41.0	—	49.4
1999年日系企業	34.5	16.9	—	14.8	—	35.9

(出所) 1990年調査, 1999年国有企業等調査, 1999年日系企業調査から計算。

1999年になると国有企業の間では職務職能賃金制を採用するケースが多くなったが、中国政府・共産党が職務職能賃金制を主な形式にすると決めてから9年たっても普及率は圧倒的とはいえず、依然として旧来の等級賃金制を続けている企業もかなり多い。出来高払い賃金を採用する比率も上がっている。職務職能賃金制に画一的に転換するのではなく、むしろ企業が自主的に賃金体系を作りはじめたことで、賃金制度は多様化に向かっているとみられる。また、1999年には国有企業と非国有企業（ここでは日系企業）との間で各種の賃金制度を採用する割合が似通ってきていることも注目される。

以上のような制度変化による企業内の賃金上昇カーブの変化については、一つの傍証として、企業の賃金体系の最高位に位置しているであろう企業長（廠長または総経理）が従業員全体の平均年収の何倍の年収を得ているかを調べてみた（表11）。国有企業では1988年と1990年の調査では2倍未満だったのが、1999年の調査では2.55倍にまで増えている。また、1988年、1990年に比べて、1999年の調査における国有企業と非国有企業の間の差は縮まっており、企業内の賃金体系においても両者の収斂が起きているとみられる。また、むしろ国有企業のなかでも企業長の報酬が多い企業と少ない企業の格差が拡大していることが標準偏差の増大からわかる。

表11 企業長の報酬と全従業員の平均年収との格差

	企 業 長	
	平均倍数 ¹⁾	標準偏差
1988年天津		
国有	1.97	0.81
集団所有	2.37	1.31
外資系	3.15	1.75
郷鎮	3.44	2.68
1990年江蘇		
国有	1.76	0.47
集団所有	1.99	0.92
郷鎮	2.88	1.30
外資系	2.27	1.23
1999年江蘇・四川		
国有	2.55	1.60
それ以外	3.07	1.31

(注) 1) 全従業員の平均年収を1としたときの企業長の年収を企業ごとに算出し、それを平均した。

(出所) 1988年調査, 1990年調査, 1999年国有企業等調査。

(4) 賃金総額に対する管理

次に企業の賃金総額に対する管理の実態を見てみよう。経済効率（利潤など）と賃金総額をリンクする制度は1980年代にはあまり普及しなかったとする前述の文献情報とは異なり、我々の1988年の調査では国有企業の60%、集団所有制企業の57%で利潤などの増加と賃金総額の増加とをリンクする制度が実施されていた（表12）。郷鎮企業ではリンク制の採用率はさらに高いが、これは国家全体の政策に基づくものではなく、郷鎮企業への出資者である郷や鎮の政府の判断によって、企業経営へのインセンティブとして導入されているものであろう。

さらに、1990年の調査では、国有企業や集団所有制企業でも90%以上の企業でリンク制が採用されている。1990年の調査では賃金総額をリンクする経

表12 賃金総額と利潤・納税額などのリンク

(%)

1988年天津	リンクあり							
国 有	60							
集団所有	57							
外 資 系	50							
郷 鎮	93							
1990年江蘇	リンクあり	賃金総額をリンクする経営指標 (リンクありと答えた企業に対する比率)						
		上納利潤・税	利潤	販売量	生産量	赤字減少	生産額	その他
国 有	91	68	15	10	2	0	0	12
集団所有	90	54	28	11	7	4	6	14
郷 鎮	94	9	66	19	27	4	35	4
外 資 系	40	0	1	0	0	0	0	0
1999年 江蘇・四川	リンクあり	上納利潤・税	利潤	販売量	生産量	赤字減少	生産額	その他
国有独資	88	26	60	26	26	11	19	9
国家資本 支配・参加	96	45	64	41	32	9	14	14
その他	76	54	31	54	31	0	0	8

(出所) 1988年調査, 1990年調査, 1999年国有企業等調査。

営指標についても調べているが、国有企業・集団所有制企業と郷鎮企業との間ではリンクする指標がかなり異なっており、前者では上納利潤・納税額、すなわち国家への分配を指標とするケースが過半数を占めているのに対し、後者では利潤、生産額、生産量といった、企業全体のパフォーマンスを表す指標を用いている。

1999年の調査でも賃金総額と経営指標のリンク制度がなお9割前後の国有企業や国家資本支配・参加企業によって採用されている。ただ、賃金総額をリンクする経営指標は上納利潤・納税額よりも、利潤や販売量が選ばれるケースが増えており、かつての郷鎮企業に似てきている。かつてのリンク制度は、政府への上納利潤・納税額と賃金総額との対立関係（一方が増えると一方が減る関係）を意識したものであったのに対し、1999年のリンク制度は

むしろ企業経営に対するインセンティブとしての効果、および労働者への分配（賃金総額）と政府・資本への分配（税込みの利潤）の対立関係を意識したものに变质してきているということができよう。

中国の国有企業における賃金制度の変遷を次のようにまとめることができる。改革以前の賃金制度は企業にとっては外から押しつけられた制度であり、しかもそれは制度本来の機能を崩した形のものであった。1980年代の改革は、制度本来の機能を回復し、なおかつ各々の企業がそれに独自のインセンティブ体系を付加することを許容するというものであった。さらに、1990年代には、賃金制度の設計は完全に企業自身の手になねられた。しかし、賃金制度に関する国有企業の自主権が次第に増大するなかで、企業が自主権を従業員に対するインセンティブという本来の意図に沿って用いるのではなく、もっぱら従業員への分配を拡大するために用いるというモラル・ハザードの問題も増大した。そこで、企業の賃金総額に対するリンク制度や「二つの以内」といった規制を導入せざるをえなかった。モラル・ハザードに対して、企業の所有者と経営者との間で、企業統治の問題として防止策が打ち出されるのではなく、政府労働部門の政策として防止策が外から企業に押しつけられている点に、中国の企業改革の限界が現れているといえる。

第3節 制度変化と企業業績

これまで中国企業で起こっている制度変化を三つの側面に要約してその実態を報告してきたが、これらの変化はいずれも企業の経済的機能を高めることを目的として政策的に推進されてきた。そこで、こうした変化が企業の経済的機能にどのような影響を与えたのか検証するために、制度変化が企業のパフォーマンスに与えた影響を調べてみよう。

本章でこれまで用いてきた1988年から1999年までのデータは、調査地点が異なるため、企業のパフォーマンスの時系列的比較には使えない。そこで、

それぞれの調査時点での横断面分析によって制度変化がパフォーマンスに与えた影響を見てみよう。

まず、1988年のデータから、コブ・ダグラス型生産関数を推計し、各方面の制度変化が全要素生産性にどのような影響を与えたか見てみよう。つまり、 B_i を各側面の制度変化を表す変数とすると、

$$\ln(Y/L) = A + \alpha \ln(K/L) + \sum \beta_i B_i$$

として、係数 A 、 α 、 β_i を推計した。企業のゲマインシャフト的側面とその後退を示す変数として、企業内福利施設の保有数⁽¹⁶⁾、子女交替の実施の有無、従業員全体に占めるサービス人員の比率を用いた。市場化を示す変数としては、企業が自主採用をしているかどうか、従業員数に占める契約工と臨時工の比率を用いた。また賃金制度に関わる変数としては、奨励金が年に何カ月分出されるか、賃金総額と利潤のリンク制を実施しているか否かを用いた。また、生産性の対数（ $\ln(Y/L)$ ）のほか、利潤率（利潤／固定資産原値）を被説明変数とする推計も行った。

推計結果は表13(1)(2)に示した。賃金制度に関しては、奨励金月数とリンク制のいずれもが全要素生産性を有意に押し上げており、こうした賃金インセンティブが生産性向上に貢献したことを示している。これらは利潤率向上にもプラスに働いている。

市場化に関する指標はいずれも生産性に対してプラスには働いているが、有意ではない。契約工比率が利潤率に関してはむしろマイナスに働いており、この面での制度変化は必ずしも企業業績に貢献していない。

ゲマインシャフト的側面に関しては、福利施設保有数とサービス人員比率とが、利潤率にはマイナスに働いており、逆にいえばこれらを引き下げるとような制度変化は利潤率を高めることがわかる。ただ、子女交替については、予想に反して生産性に対してプラスに働いている。生産性が上昇しているような企業は、子女交替を行う余裕もあったと解釈すべきかもしれない。

次に、1990年のデータから今度は生産性の対数（ $\ln(Y/L)$ ）を被説明変数として、制度変化に関する各変数がそれにどのように働くかをみた（表14）⁽¹⁷⁾。

表13 制度変化と企業業績（1988年調査）

被 説 明 変 数	生産性(1)		利潤率(2)	
	係 数	t 値	係 数	t 値
切片	-0.275	-1.39	0.299*	1.76
$\ln(K/L)$	0.382***	6.21		
所有制ダミー（基準：集団所有制）				
国有	0.182**	2.06	0.122	1.52
外資系	0.787***	2.71	0.318	1.21
私有	0.387	1.23	0.445	1.49
郷鎮	0.245	1.43	0.302*	1.84
ゲメインシャフト的側面				
施設保有数	0.048	1.51	-0.051*	-1.70
子女交替	0.191**	2.45	0.054	0.72
サービス人員比率	-0.010	-1.08	-0.016*	-1.86
市場化				
採用の自主性	0.080	0.83	0.041	0.45
契約工比率	0.001	0.44	-0.0052**	-2.48
臨時工比率	0.005	0.60	0.049***	6.19
賃金制度				
年間奨励金月数	0.111***	5.46	0.074***	3.91
賃金と利潤リンク	0.158**	2.11	0.064	0.89
観測数	292		292	
自由度補正済みR ²	0.36		0.24	

（注） 推計方法はOLS。

（出所） 1988年調査より推計。

奨励金の比率がここでも生産性にプラスに働いている。等級賃金制しか採用していない企業、すなわち賃金制度において最も保守的とみなされる企業の生産性は低い。出来高払い制を採用している企業の生産性が低いのは、労働生産性の低い業種で出来高払い制が採用される頻度が高いからかもしれない。また、市場化を表す変数である採用の自主性と契約工比率は、有意ではないとはいえ、生産性を引き上げる方向を示している。ただ、サービス人員比率にかかる符号がプラスだというのは予想に反している。

表14 制度変化と企業業績（1990年調査）

被 説 明 変 数	ln（労働生産性）	
	係 数	t 値
切片	0.349**	2.05
所有制ダミー		
国有	0.136	1.03
郷鎮	0.045	0.43
外資系	0.456**	2.43
私营	0.144	0.20
ゲマインシャフト的側面		
子女交替・内部募集	-0.075	-0.77
サービス人員比率	0.025**	2.58
市場化		
採用の自主性	0.154	1.56
契約工比率	0.0026*	1.85
臨時工比率	-0.004	-1.62
賃金制度		
等級賃金のみ	-0.187	-1.50
奨励金比率	0.0156***	4.33
職務賃金制採用	0.005	0.05
出来高払制採用	-0.127	-1.23
観測数	297	
自由度補正済みR ²	0.13	

（注）推計方法はOLS。

（出所）1990年調査より推計。

1999年のデータでは、再び全要素生産性と利潤率（利潤額／総資産）を被説明変数とする分析を行った（表15）。サービス人員比率が生産性にマイナスの影響を与えていること、雇用面での市場化を表す農民工比率と臨時工比率、そして職務職能給の採用がプラスの影響を与えていることは、制度変化が全要素生産性の引き上げに貢献していることを示している。未分離施設数が多いほど全要素生産性が高いというのは予想に反するが、生産性の高い企業は施設を抱える余裕があるということなのかもしれない。利潤率に関する

表15 制度変化と企業業績（1999年調査）

被説明変数	生産性		生産性		利潤率		利潤率	
	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
切片	-1.65***	-4.27	-1.57***	-4.17	-0.171	-0.05	-0.97	-0.27
$\ln(K/L)$	0.655***	7.71	0.601***	7.21				
国有資本比率	-0.178	-0.87	-0.144	-0.71	-5.30**	-2.09	-4.78*	-1.92
ゲマインシャフト的側面								
未分離福利施設数	0.129***	3.08	0.139***	3.34	1.10**	2.11	1.20**	2.33
サービス人員比率	-0.053***	-2.95	-0.053***	-2.98	-0.070	-0.31	-0.09	-0.38
市場化								
農民工比率	1.56***	3.03			15.67**	2.44		
臨時工比率			1.65***	3.44			17.17***	2.86
賃金制度								
等級賃金だけ	0.164	0.70	0.144	0.63	-3.52	-1.22	-3.73	-1.31
職務職能給採用	0.410**	2.44	0.484***	2.87	2.95	1.40	3.68*	1.74
出来高払い採用	0.095	0.57	0.032	0.19	1.86	0.90	1.32	0.64
賃金・経済効率リンク	0.294	1.25	0.308	1.33	-0.42	-0.15	-0.31	-0.11
観測数	98		98		100		100	
自由度補正済みR ²	0.43		0.44		0.14		0.16	

(注) 推計方法はOLS。

(出所) 1999年国有企業等調査より推計。

分析でも、係数の符号はほぼ同じである。

おわりに

中国企業における労働を分析する際には、中国企業を単に経済的機能の面からみるだけではなく、社会的機能や政治的機能の面からもみる必要がある。そうした企業の多面的な機能を視野に収めたとき、改革以降起きた制度変化は、ゲマインシャフト的側面の後退、市場化、制度化という三つのキーワードに要約できる。本章では、それぞれの制度変化が改革以前から現在に至るまでどのように進展してきたかを我々の企業サーベイのデータによって報告した。そして、そうした変化が、企業の経済的機能の強化に貢献したかどうかを最後に検証した。制度変化を表すすべての変数について明確な効果がみ

られたわけではないものの、概ね制度変化は生産性や利潤率の向上にプラスの効果をもたらしたと結論できる。

企業の雇用・労働をめぐる制度変化は、企業が市場経済に対応しようとした結果という側面は確かにあるだろう。第2節では1988年から1999年の間に起こった制度変化を報告してきたが、この間における企業の制度変化を突き動かしたのは、外部環境の急速な市場経済化であるに違いない。だが、制度変化の過程を追うとむしろ政府の政策が変化の内容や方向性を強く規定していることに気づく。「子女交替」を禁止する政策、住宅制度改革、契約工制度を導入する政策、賃金制度改革に関する政策と、雇用・労働をめぐる制度変化のきっかけはほぼ常に政策によって与えられてきた。

経済学の一般的な考え方では、雇用・労働に関する企業内の制度は、利潤最大化の目的に有利となるように企業が設計するはずである。企業が非効率な制度を維持しつづけるとすれば、それは政府が余計な規制をしているからか、企業自身の効率化に対するインセンティブが弱いからである。こういう考え方に基づけば、企業内部の制度を効率化する方策はただ規制緩和と民営化のみであり、制度改革を促進する政策などあるはずがない、ということになる。だが、こうした考え方は、企業が経済的機能の追求に専念できる態勢にあることを前提としている。この前提は社会的機能と政治的機能を有する中国の企業においては成り立っていない。

中国の企業は従業員・元従業員とその家族に対して生活面の便益と社会保障を提供しており、また政治体制の末端としての役割も果たしている。企業の経済的機能の向上と、社会的・政治的機能の維持は矛盾する。企業の経済効率向上のためには、社会的・政治的機能を企業から切り離さねばならないが、それが外部の社会保障制度、市場、政治参加手段によって代替されるのでなければ、従業員の福利や社会保障、政治的権利は後退を余儀なくされる。したがって、企業外の社会的・政治的機能を増進し、企業からそれらの機能を切り離すことを促進する政策が必要なのである。

市場経済移行を成功裏に進めるためには、市場経済の活力ある担い手とし

ての（小宮 [1989] のいう意味での）企業が輩出することが不可欠である。価格や為替レートなど経済のパラメータを自由化し、企業を民営化すれば、真の企業は自ずから誕生するという楽観的なシナリオは中国の経験からは描けない。中国の経験が示すのは、真の企業を生み出すためには、あえて企業内部の制度に立ち入り、企業が経済的機能の追求に専念できるような制度変化を促す政策が必要だということである。

〔注〕 _____

- (1) 3 機能に着目し、それぞれの変化をみるというアプローチは劉 [2001] もとっている。
- (2) だがときとして経営者による経営目的の遂行に党組織が対立する局面もあった（企業内党組織と経営者との関係の変遷については上原 [2000] 参照）。
- (3) ここでは和田 [1999] に倣って企業に関わるインセンティブを内部インセンティブと外部インセンティブに分ける。前者は所有者が経営者に与えたり、経営者が従業員に与えたりするものであり、中国の国有企業でかつて実施されていた請負制などもその例である。後者は製品市場や投入財市場での競争環境からもたらされるインセンティブである。
- (4) 内訳は国有企業152社、都市集団所有制企業93社、郷鎮営企業35社、外資系企業15社、私営企業5社となっている。この企業サーベイに関する分析はアジア経済研究所 [1989]。
- (5) 内訳は四川省50社、江蘇省50社、国有独資企業60社、国家資本支配企業20社、国家資本参加企業3社、株式合作制企業7社、外資系企業2社、その他8社である。
- (6) アンケート配布数は2000通。回答企業の内訳は、遼寧省12社、山東省5社、天津市22社、北京市21社、上海市22社、江蘇省31社、浙江省19社、広東省9社、福建省7社、その他10社である。1999年に実施した二つのサーベイに関する分析は『海外社会保障研究』（国立社会保障・人口問題研究所）第132号（2000年8月）の「特集：中国の社会保障改革と企業行動」に掲載されている。
- (7) ロジット・モデルとは、0 か 1 のいずれかの値をとる確率変数 y を被説明変数とする、 $\Pr(y_i = 1 \mid x_i, \beta) = e^{x_i \beta} / (1 + e^{x_i \beta})$ という確率関数である。
- (8) 内訳は国有企業45社、都市集団所有制企業80社、郷鎮企業151社、外資系企業21社、私有企業1社、その他2社。企業の所在地は南京43社、蘇州64社、無錫72社、常州54社、南通67社である。この企業サーベイに関する分析はア

ジア経済研究所 [1991], 丸川 [1997]。

- (9) ただし、二つの調査の実施地が異なるので、この係数は1988年調査の実施地である天津市と、1990年調査の基準値として選んだ南京市との違いを表すとも解釈できる。
- (10) 「管理人員」と「サービス人員」(服務人員)がそれぞれどのような従業員を指すかについて、アンケートのなかで定義してきているわけではないので、どのような従業員を「管理人員」「サービス人員」と判断するかは各企業の解釈に任されている。実際、生産ライン上の管理職を管理人員に入れるか入れないかなどで企業によって違った数え方をしている。しかし、多様な産業にまたがるアンケート調査において定義を完全に統一し、それに合わせて企業の人員を数えてもらうことは不可能に近く、それによって調査の精度が増すとも思えない。なお、1999年のサーベイでは質問の仕方が異なり、「サービス人員」の代わりに「企業の生活福利部門で働く従業員」の数を聞いている。
- (11) 政府が道路建設などのために農民から土地を収用する際に、その見返りとして補償金に加えて都市戸籍と工場などでの就業を斡旋することがあり、こうして就職する労働者を土地収用工と呼ぶ。
- (12) この1999年調査の対象はもっぱら都市部の国有企業を中心とする企業なので、このような鮮明な結果となったのであろう。
- (13) 賃金に関する以上の議論はMilgrom and Roberts [1992] 参照。
- (14) 「浮動賃金」という言葉の意味は曖昧であり、広義では奨励金や出来高払い賃金など従業員と企業の業績に応じて変化する賃金をすべて含むが、一般には「浮動昇級」のことを指すことが多い。「浮動賃金制」の運用方式については、李 [2000: 209-210] が詳しい。
- (15) 陳・楊 [1991] には数多くの企業における賃金制度の具体例が紹介されている。
- (16) 託児所、食堂、浴場、従業員住宅、小売店、従業員学校、その他の7種類のうち保有している種類数を変数とした。
- (17) このときの調査では資本に関しては聞いていないので、全要素生産性に対する各変数の影響をみることはできない。

〔参考文献〕

〈日本語文献〉

アジア経済研究所 [1989] 『発展途上国中小企業研究報告書 (第一分冊) 中国』 ア

ジア経済研究所。

——[1991]『発展途上国中小企業研究報告書（第二分冊）中国』アジア経済研究所。

上原一慶[2000]「国有企業改革と労働者」（中兼和津次編『現代中国の構造変動 2 経済—構造変動と市場化—』東京大学出版会）。

木崎翠[1995]『現代中国の国有企業—内部構造からの試論—』アジア政経学会。

小宮隆太郎[1989]『現代中国经济—日中の比較考察—』東京大学出版会。

丸川知雄[1997]「中国労働市場の構造」（『大原社会問題研究所雑誌』第468号）。

南亮進・本台進[1995]「中国企業改革の帰結」（『アジア経済』第36巻第4号）。

李捷生[2000]『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例〈1950年代～90年代〉—』御茶の水書房。

劉徳強[2001]「国有企業改革は失敗したか？」（南亮進・牧野文夫編『中国经济入門』日本評論社）。

和田義郎[1997]「中国国有企業改革の分析—経済開発と企業—」（『開発援助研究』Vol. 4, No. 4）。

——[1999]「国营企業改革200社の統計的調査から」（石川滋・原洋之介編『ヴェトナムの市場経済化』東洋経済新報社）。

〈英語文献〉

Bian, Yanjie [1994] “Guanxi and the Allocation of Urban Jobs in China,” *China Quarterly*, No. 140.

Byrd, William A. [1992] “The Anshan Iron and Steel Company,” in William A. Byrd ed., *Chinese Industrial Firms under Reform*, Oxford: Oxford University Press.

Guthrie, Doug [2000] *Dragon in a Three-Piece Suit: The Emergence of Capitalism in China*, Princeton: Princeton University Press.

Milgrom, Paul and John Roberts [1992] *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Tönnies, Ferdinand [1887] *Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie* (テンニエス 〈杉之原寿一訳〉『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』岩波書店, 1957年).

〈中国語文献〉

陳剛編[1990]『中国労働服務公司』北京：農業出版社。

陳乃醒・楊予新編[1991]『企業工資改革方案与操作方法評述』北京：經濟管理出版社。

戴園晨・黎漢明[1988]「工資侵蝕利潤」『經濟研究』第6期。

労働部工資研究所編[1994]『中国工資体制改革和工資工作研究』北京：中国労働

出版社。

劉偉・楊雲竜[1987]『中国産業經濟分析』北京：中国国際廣播出版社。

王益英・龔建礼編[1994]『中国労働法実務』北京：今日中国出版社。

徐頌陶・劉嘉林・張顯揚・胡曉義・于法鳴・何憲編[1989]『中国工資制度改革』
北京：中国財政經濟出版社。